

Os Obstáculos para as Mulheres Alcançarem a Liderança em Altos Escalões nas Organizações Brasileiras

ANDRE FELIPE DE CARVALHO SANCHEZ
UNIVERSIDADE SANTA CECILIA

SILVIA REGINA DA SILVA
FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO FECAP

PATRICIA FERNANDES FRAUCHES
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO (UNASP)

LEONARDO FABRIS LUGOBONI
FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO FECAP

OS OBSTÁCULOS PARA AS MULHERES ALCANÇAREM A LIDERANÇA EM ALTOS ESCALÕES NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

1 INTRODUÇÃO

A discussão do papel da mulher nas relações de trabalho no mundo moderno remonta há mais de um século, e é inegável que na transição do sistema feudal para a época da Revolução Industrial, a mulher aos poucos foi incorporada dentre os meios de produção, inicialmente não por um lugar de direito, mas sim por conveniência e necessidade. Essa incorporação no mercado de trabalho surgiu ocasionalmente por questões situacionais, como o advento da Primeira e Segunda Guerras Mundiais.

A crescente presença das mulheres em postos de trabalho antes ocupados somente por homens, mostra o avanço do posicionamento da mulher nas últimas décadas, exercendo papel de líder no alto escalão. Contudo, ainda existe desigualdade e obstáculos para alcançar tal posição, mostrando que a representatividade das mulheres em cargos de gestão de topo é escassa e muitas vezes precária (RYAN; HASLAM, 2005).

A diferença de gênero é barreira para atingir cargos hierárquicos mais elevados (KYRCHMEYER, 2002; PICHLER, SIMPSON e STROH, 2008), portanto, a escolha de um *Chief Executive Officer* (CEO) ou Diretor Executivo, para uma organização tem como um dos fatores o gênero, o qual está associado a estereótipos sexuais discriminatórios, condicionando assim a escolha de uma mulher para um cargo de gestão (LOUREIRO e CARDOSO, 2008).

Dado o conjunto de informações em questão, e que deixa em dúvida a situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro atual, surgiu à questão de pesquisa que direcionou este artigo: Quais os obstáculos para as mulheres alcançarem a liderança em altos escalões nas organizações brasileiras?

O que se pretende com este artigo é atender ao objetivo geral de pesquisa que se define em identificar quais são esses obstáculos que as mulheres enfrentam no mercado atual e entender qual a razão pela qual o mercado atual apresenta esse cenário.

A partir da especificação do objetivo geral, este artigo apresenta os seguintes objetivos específicos: 1º) Apresentar os perfis das entrevistadas participantes da pesquisa para composição dos resultados; 2º) Analisar a visão da participação feminina no mercado de trabalho; 3º) Apresentar o planejamento da carreira da mulher; 4º) Evidenciar as competências necessárias para o cargo de liderança; 5º) Apresentar o papel da mulher em cargos de liderança nas organizações; 6º) Identificar os obstáculos enfrentados pelas mulheres ao buscarem a atuação em cargos de liderança, em altos escalões nas organizações brasileiras.

A metodologia do presente artigo delimita-se a pesquisa com 04 mulheres, que ocupam o cargo de diretoria em empresas do ramo de prestação de serviços, na cidade de São Paulo, através de realização de entrevistas durante o mês de outubro de 2017, A pesquisa é com abordagem exploratória e de natureza qualitativa.

Entre as principais justificativas que motivaram a presente pesquisa, pode-se destacar, a curiosidade de um dos pesquisadores, aguçada pela convivência em uma empresa de grande porte, onde nota-se o avanço na cultura organizacional relacionado ao tema aqui proposto. Também, contribuir no fomento quanto as pesquisas realizadas relacionadas ao ambiente corporativo e as questões de gênero. Ainda, sua comparação com estudos já realizados anteriormente (Oliveira et al., 2015; Alves; Guimarães, 2009; Adams, 2016; Carvalho Neto; Tanure; Andrade. 2010) entre outros. A escolha de realizar a pesquisa de campo nas empresas de grande porte se justifica pelo fato de que elas são de grande relevância na economia brasileira e tendem a ter uma maior governança corporativa quando comparada a empresas de outros portes.

Este trabalho está estruturado em mais quatro seções. Na próxima seção é a apresentação da fundamentação teórica. Na terceira seção é exposta a metodologia, na quarta seção são apresentados e analisados os resultados. E por fim, as considerações finais do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Identidade Feminina e o Mercado de Trabalho

A questão da identidade feminina no âmbito dos negócios, conforme apontam Carter, Anderson e Shaw (2001), é uma das questões-chave no tocante a começar pelas alterações nas relações de trabalho observadas na última década. A partir da entrada em massa da mulher no mercado de trabalho, tornou-se evidente que uma nova configuração das relações profissionais, instalou-se nos ambientes de trabalho.

É nesse contexto que Cramer, Cappelle e Silva (2001) observam que se faz necessário reconhecer a existência de um processo por vivenciado pelas profissionais que sugira a construção de uma possível nova identidade feminina necessária na medida em que preconceitos seculares (sociais, comportamentais, etc.) resistem mesmo com a evidente força do processo de participação das mulheres no mundo trabalho. Assim, para se pensar no papel da mulher de negócios nos tempos atuais seria necessário compreender está profissional em meio aos aspectos no campo das representações sociais, como indicam Cramer, Cappelle e Silva (2001), sendo que, a partir deste elemento, seria possível interpretar o que poderia ser classificado como a ‘realidade’ vivenciada pelas mulheres no âmbito do trabalho.

A participação da mulher no mercado de trabalho inicia-se, efetivamente, durante as duas grandes guerras. Foi assim que as mulheres passaram a assumir os postos de trabalho, ocupados antes por homens. Neste período houve um aumento da industrialização, e o surgimento da participação das mulheres nas fábricas, exercendo atividades que demandavam uma carga horária de até 18 horas por dia, recebendo um salário menor que o dos homens (PROBST, 2003).

A Constituição Brasileira de 1932, estabelecia que a remuneração de mulheres e homens deve ser igual, desde que exerçam a mesma atividade, e mesma carga horária. Mas com a justificativa de que o homem era o mantenedor do lar, as mulheres ainda ganhavam menos. A partir de 1970 a participação feminina no mercado de trabalho cresceu intensamente. Os salários reais dos homens tiveram uma desvalorização, incentivada pela elevação do consumo, fazendo com que as mulheres tivessem que trabalhar fora de casa para complementar a renda familiar.

O ingresso da mulher no mercado de trabalho trouxe grande impacto nas relações culturais, familiares e sociais das comunidades. Isto devido a grandes mudanças sociais que envolvem transformações nas expectativas de vida pessoal, nas relações familiares, auto-realização, independência financeira, ou seja, uma mudança social no cenário mundial (ASSIS, 2010). Foi também a partir dos anos 70 que a mulher passou a ter maior participação no mercado de trabalho brasileiro, graças aos movimentos feministas, apoiados por vários movimentos sindicais. Já nos anos 80, com a criação da Comissão Nacional da Mulher Trabalhadora, na Central Única dos Trabalhadores, houve a expansão de atividades sindicais voltadas para as trabalhadoras.

Dessa forma, a participação das mulheres no mercado de trabalho passa a ocorrer em virtude das transformações sociais, culturais e demográficas proporcionadas por esta participação. Dentre elas, a queda da taxa de fecundidade nas cidades e nas regiões mais

desenvolvidas do país, de 4,4 filhos por mulher, em 1980, para 2,3 filhos no final da década de 90; a redução no tamanho das famílias, no final dos anos 1990, passa a ter apenas 3,4 membros; envelhecimento da população brasileira, com maior expectativa de vida das mulheres e aumento do percentual de viúvas na população; aumento do número de famílias chefiadas por mulheres que, no final do século, chegam a 26% do total das famílias brasileiras (BRUSCHINI; PUPINN, 2004).

Graças a estas questões apontadas por Bruschini e Pupinn (2004), estava dado o início para o crescimento da participação feminina do mercado de trabalho. Uma dessas alterações ocorreu com relação à idade das trabalhadoras. Nos anos 70, eram solteiras, jovens e sem filhos; já nos anos 80, o perfil da mulher era de mães casadas e mais velhas. O aumento de poder das mulheres é importante para a redução do flagrante viés contra o sexo feminino (em particular contra as meninas) no aspecto da sobrevivência. É natural esperar que a conexão entre melhorias nas condições de vida e a condição das mulheres, seja positiva no que diz respeito à alfabetização e à educação feminina, o que se confirmou acentuadamente. (SEN, 2000).

2.2 Aspectos do Mercado de Trabalho Atual

Nos dias atuais grande parte das mulheres ainda não são valorizadas profissionalmente, comparado ao universo masculino. A discriminação é o principal obstáculo para a inserção da mulher no mercado de trabalho, apesar de benefícios criados por leis constituídas ao longo dos anos, algumas formas de exploração perduraram durante muito tempo (PROBST, 2003).

As mulheres ainda recebem remuneração inferior a dos homens, tanto no Brasil quanto em várias partes do mundo. Mesmo trabalhando com carga horária igual ou maior que a de seus colegas, e por possuírem a escolaridade acima (especialização ou pós-graduação), o salário ainda é menor. Mesmo ocupando cargos considerados de destaque (gerentes ou diretoras), dificilmente uma mulher é vista como líder em uma hierarquia empresarial. A mulher, ao assumir um cargo mais elevado em uma empresa, passa por um duplo desafio, devem provar que são capazes de comandar equipes e encontrar um jeito próprio de gerenciar, mais feminino. (LOMBARDI, 2010). O ingresso da mulher no mercado de trabalho ocorre pela busca de sua independência, para ajudar na renda familiar e sua satisfação psicológica e pessoal. As mulheres ainda exercem funções consideradas “femininas”, cuja remuneração é inferior, pela falta de prestígio que estas ocupações possuem, como a prestação de serviços domésticos. (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999).

São 03 os principais empecilhos que dificultam o ingresso e o desenvolvimento da mulher dentro de uma empresa, a saber:

Características inadequadas ao gerenciamento: a mulher atua na maioria das vezes de forma emocional, na tomada de decisões, porém é possível que essas características (sensibilidade e flexibilidade) não a impeçam de comandar uma grande empresa. **Preocupações familiares e sociais:** a mulher abre mão da carreira pela família, o que faz com que ela retome seu papel social de matriarca, deixando de lado seus anseios profissionais. **Barreiras organizacionais:** ao enfrentar organizações com estruturas totalmente fechadas e centralizadas, a ascensão da mulher dentro da empresa pode se tornar limitada. (BRUSCHINI; PUPINN, 2004).

É indiscutível que a participação da mulher no mercado de trabalho é fundamental para o desenvolvimento econômico. Contudo, o rendimento das mulheres equivale a 73% do rendimento masculino (PEGN, 2015).

2.3 A Gestão Empresarial nas Organizações

Em meio ao desenvolvimento econômico das nações e o processo de globalização, as organizações sofreram grandes mudanças, e tiveram que se adequar a essas transformações. Nesse contexto, as organizações procuram processos de mudanças estruturais e comportamentais, no intuito de melhorar a prestação de serviços e a produção de bens, e atender às exigências do mercado consumidor (LISBOA, 2006).

No princípio dos anos 90, o mercado de negócios passou a ser considerado mais complexo, devido aos impactos sofridos por fenômenos socioeconômicos mundiais, motivando uma reestruturação no ambiente empresarial. A gestão atual tem uma demanda de atividades mais diversificadas que no passado, “o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes” (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002, p. 1).

A gestão empresarial busca implementar e melhorar continuamente os processos operacionais e gerenciais de uma empresa. As organizações devem aplicar técnicas e métodos de gestão na rotina diária de suas atividades. Este processo facilita a atuação dos gestores quanto à identificação de ameaças existentes, sanando-as rapidamente. Os princípios fundamentais para uma boa gestão empresarial são: agilidade, aprendizagem organizacional, atuação em rede, conhecimento sobre clientes e mercados, decisões fundamentadas, geração de valor, inovação, liderança transformadora, orientação por processos, pensamento sistêmico, responsabilidade social e valorização das pessoas. (PAULA, 2015).

2.4. A formação e atuação do líder

As organizações são compostas por pessoas, possuidoras de motivos racionais diferentes, respondendo de forma distinta às forças do ambiente de trabalho, influenciando na motivação e no relacionamento interpessoal. O líder tem como papel fundamental, fazer a gestão desta complexidade.

Pesquisas e estudos que tem como foco o mapeamento das características dos líderes e a identificação de situações dos liderados em relação a seus gestores, demonstra que existem quatro componentes fundamentais no contexto da liderança, sendo o líder (perfil, seu estilo, motivações e competências), liderados (necessidades, atitudes, motivações e outras características pessoais destes), a tarefa/missão (perfil da organização, estrutura, proposta e natureza das tarefas a serem realizadas), conjuntura (ambiente político, econômico e social). (GOLEMAN, 2011).

Para Fleury (2001), é possível identificar nas pessoas características de liderança, observando os seguintes parâmetros de gerenciamento: significado (possuir responsabilidade de comunicar o significado do resultado do projeto, de acordo com a estratégia corporativa), confiança (com capacidade para fazer liderados seguirem as suas solicitações, mesmo que não concordem plenamente com seu ponto de vista) atenção (desenvolver a capacidade de focar na busca pelo cumprimento das estratégias, metas e objetivos da empresa) e si mesmo (encontrando-se motivado e com conhecimentos e habilidades suficientes para empregá-los na busca pelo sucesso da equipe e da empresa).

O líder deve ter como característica principal o equilíbrio entre as competências emocionais e técnicas, auxiliando os colaboradores em situações que demandam ordem e controle, sem perder a sua motivação. Na interação entre líder e liderado, deve-se trocar, conviver, integrar, procurando desfazer as barreiras causadas pela não participação de todos os elementos da equipe. Nesse sentido, as competências de liderança devem ser desenvolvidas diariamente. (GOLEMAN, 2011).

E um bom líder deve proporcionar um ambiente que incentive uma comunicação aberta e eficaz, no qual todos os envolvidos se sintam comprometidos e motivados a realizarem o seu melhor, gerando resultados de qualidade (VERMA, 2006). Apesar de toda a atenção que o líder possa dar à seus liderados, é possível que algum membro da equipe demonstre falso comprometimento. O líder necessita entender e averiguar o que causou esta situação, sendo necessário o diálogo, mostrando assim ao liderado o que se espera do seu trabalho, focando a atenção no problema, e não na pessoa (liderado).

2.5 A mulher no papel de líder nas organizações

As mudanças oriundas da maior participação feminina nas organizações vão além de questões ligadas à liderança, uma vez que as empresas vêm investindo em benefícios favoráveis não apenas a esse público, mas também à família, tais como horário flexível, creche no local de trabalho, assistência pediátrica, dentre outros. As transformações pelas quais o mercado de trabalho passou nas últimas décadas fez com que as empresas buscassem um novo perfil de liderança, com um potencial mais competitivo. Nesse sentido, as mulheres se enquadram a essa nova necessidade (DRUCKER, 2005).

As mulheres que alcançam cargos de liderança possuem as seguintes características: bom humor, humildade, empatia, honestidade ao reconhecerem suas fraquezas e sinceridade para melhorá-las, respeito aos adversários aprendendo com eles e pró atividade, determinando uma meta clara para seu objetivo (DRUCKER, 2005). A mulher pode desempenhar papel fundamental em qualquer ambiente social ou organizacional, pois se adequa sem dificuldade às mudanças impostas pela globalização, desempenhando várias tarefas sem perder o foco. Para Villas-Boas (2010) as mulheres possuem dinamismo, executando diversas atividades ao mesmo tempo, além de capacidade persuasiva e preocupação com fornecedores e clientes, contribuindo assim para o progresso da empresa. As mulheres muitas vezes auxiliam no rápido sucesso de uma organização, pois possuem um estilo diferenciado de administrar um negócio, conciliando inclusive sua vida profissional e pessoal.

Segundo Hisrich e Peters (2008), a motivação é uma característica marcante, no que diz respeito a relação líder feminina e seus liderados. Além disso, as mulheres são mais obstinadas a abandonar atividades para investirem em um novo cargo. Apesar do machismo presente em parte da população brasileira, a mulher vem ganhando destaque nos âmbitos socioeconômicos do país, especialmente nas grandes empresas, sendo sua gestão mais segura.

Gryzybovski (2012) acredita que a mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão podem participar, sendo que a liderança feminina proporciona o aumento da “autoestima dos seguidores, uma vez que as mulheres preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros”. (GRZYBOVSKI, 2012, p. 48).

2.6. Estudos realizados

Em estudos realizados, foram encontradas considerações referentes aos obstáculos no que diz respeito à ocupação de cargos de liderança pela mulher.

Alves e Guimarães (2009) utilizaram dados coletados de pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), juntamente com embasamento histórico e teórico da condição da mulher no mercado de trabalho, indicando que mesmo possuindo maior índice de escolaridade, as mulheres ainda recebiam salários inferiores aos dos homens.

Segundo os resultados encontrados por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) os obstáculos às altas exigências da carreira são a pressão do relógio biológico, sobrecarga com os cuidados com filhos *versus* jornada de trabalho muito extensa. A mulher no topo da hierarquia organizacional ainda se mostrou como um fenômeno raro. Quanto mais se sobe na hierarquia empresarial, menos mulheres foram encontradas. O universo da alta gestão organizacional é ainda um ambiente masculino.

Nos estudos realizados por Oliveira, et al; (2015), foi revelado que a mulher se apresenta mais confiante e preparada ao participar das tomadas de decisões em níveis hierárquicos maiores. Em pesquisas internacionais, foram encontrados estudos sobre como o gênero feminino pode ajudar a salvar as economias e as empresas ocupando cargos de diretoria nos conselhos administrativos. Segundo Adams (2016), alguns países programaram políticas do gênero e se identificou que as mulheres podem ser a chave para economias saudáveis.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na formulação do problema de pesquisa e dos objetivos propostos no trabalho. A fim de atender aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória. Quanto à pesquisa exploratória, considera-se este tipo de pesquisa viável, quando a temática é pouco explorada e torna-se difícil sobre ela formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. A presente pesquisa tem abordagem qualitativa. Estudos qualitativos proporcionam análises profundas das experiências humanas no âmbito pessoal, familiar e cultural, de uma forma que não pode ser obtida com escalas de medida e modelos multivariados (YIN, 2012).

Quanto à natureza das fontes utilizadas na elaboração de todo o trabalho, esta pesquisa é classificada como: bibliográfica, e de campo. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 54): “a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo”. A pesquisa de campo conforme Vergara (2003, p. 46): “é investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação [...]”.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram as de entrevista. As entrevistas ocorreram com quatro mulheres, ocupando cargos de Diretoria, em empresas do ramo de prestação de serviços, localizadas no município de São Paulo. A entrevista foi elaborada utilizando um roteiro pré-definido baseado nos objetivos específicos da pesquisa e optou-se por um modelo de entrevista semiestruturado. De acordo com Flick (2009, p. 143) as entrevistas semiestruturadas: “têm atraído interesse [...]. Este interesse está associado a expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que [...] padronizada”. Foi preciso definir seis grupos de constructos para melhor visualizar as variáveis que compuseram a entrevista. No entendimento de Martins e Theóphilo (2009, p. 35) quanto à construção de um constructo, este explora empiricamente um conceito teórico. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 35). Segue apresentação do constructo e o roteiro de entrevistas do presente artigo:

Quadro 1 - Constructo da pesquisa e roteiro de entrevista

1). Apresentação do perfil das participantes
1 - Idade?
2 - Qual sua formação acadêmica?
3 - Qual seu estado civil?
4 - Possui filhos?
5 - Caso se sentir confortável, pode informar qual a sua faixa salarial?
6 - Qual sua área de atuação?
7 - Quanta tempo atua na área?
2). Analisar a visão da participação feminina no mercado de trabalho
8 - Detalhe a sua experiência profissional dentro da sua área de atuação atual.
9 - Fazendo um comparativo, qual a sua visão do mercado de trabalho no início da sua carreira e os dias atuais em relação a atuação feminina no mercado?
10 - Na sua opinião qual o posicionamento da mulher no mercado atualmente?
3). Apresentar o planejamento da carreira da mulher
11 - Compartilhe como foi o processo de construção da sua carreira profissional, base de estudos, especializações, etc.
12 - Você utilizou de modelos masculinos de liderança como base para construção da sua carreira?
13 - Na sua visão o que é necessário para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso para o gênero feminino?
4). Apresentar as competências necessárias para o cargo de liderança
14 - Qual o seu conceito sobre liderança?
15 - Quais as competências que não podem faltar em um gestor/gestora?
16 - Na sua concepção, a liderança está relacionada à posição hierárquica ou à capacidade de influência do líder sobre os colaboradores?
17 - Fatores culturais e sociais influenciam no gerenciamento na carreira da líder feminina?
18 - Como você definiria o seu estilo de liderança?
5). Apresentar o papel da mulher em cargos de liderança nas organizações
19 - Como é a participação da figura feminina na liderança atualmente? As empresas estão a procura de liderança feminina?
20 - Na sua opinião quais as vantagens da liderança feminina?
21 - A iniciativa, eficiência, autoconfiança, saber correr riscos, identificar oportunidades e ter poder de persuasão são itens que definem o papel de uma líder?
22 - Ainda sobre a questão anterior, os modelos citados são procurados pelas organizações em uma líder?
6). Identificar os obstáculos enfrentados pelas mulheres ao buscarem atuação em cargos de liderança em altos escalões nas organizações brasileiras

23 - Quando falamos de obstáculos no mercado de trabalho enfrentados pelas mulheres, você pode relatar brevemente se já enfrentou algum na sua vivência profissional e quais foram esses obstáculos?
24 - De uma maneira geral, esses obstáculos ajudaram no seu crescimento profissional? Em quais aspectos?
25 - Na sua opinião, podemos considerar a diferença de gênero um obstáculo significativo?
26 - Quais ações, na sua opinião, poderiam ser tomadas para a diminuição desses obstáculos na trajetória feminina nas organizações?

Fonte: Dos Autores

Cada constructo representa um dos objetivos específicos do estudo. O quadro abaixo apresenta uma síntese contendo os objetivos relacionados com a fundamentação e suas principais fontes de referência:

Quadro 02 – Matriz de orientação teórica

Objetivo Geral e Objetivos Específicos	Fundamentação	Principais Fontes de Referencias
Os obstáculos para as mulheres alcançarem a liderança em altos escalões nas organizações brasileiras	A mulher e o mercado de trabalho	(RYAN; HASLAM, 2005); (FLEURY, 2001); (DRUCKER, 2005).
Apresentação do perfil da mulher	A identidade feminina e o mercado de trabalho	(KYRCHMEYER, 2002); (PICHLER, SIMPSON; STROH, 2008); Carter, Anderson e Shaw (2001); Cramer, Cappelle e Silva (2001); (SEN, 2000)
Analisar a visão da participação feminina no mercado de trabalho	Aspectos do mercado de trabalho atual	(PROBST, 2003); (LOMBARDI, 2010); (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999); (ASSIS, 2010); (Bruschini; Pupinn, 2004); (PEGN, 2015)
Apresentar o planejamento da carreira da mulher		
Apresentar as competências necessárias para o cargo de liderança	A gestão empresarial nas organizações; A formação e atuação do líder	(LISBOA, 2006); (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002); (PAULO, 2015); (GOLEMAN, 2011); Fleury (2001); (LOUREIRO & CARDOSO, 2008);
Apresentar o papel da mulher como líder nas organizações	A mulher no papel de líder nas organizações	(DRUCKER, 2005); Villas-Boas (2010); Hisrich e Peters (2008); (VILLAS BOAS, 2010); (GRZYBOVSKI, 2012); (GRZYBOVSKI., 2012).

Fonte: Dos Autores

As entrevistas ocorreram com quatro mulheres, ocupando cargos de Diretoria, em empresas do ramo de prestação de serviços, localizadas no município de São Paulo, no mês de outubro de 2017. As mesmas foram realizadas individualmente e presencialmente, tendo um tempo médio de trinta minutos. Posteriormente, a gravação da entrevista foi transcrita e enviada por meio de correio eletrônico para validação da Diretora participante. Todas as quatro Diretoras validaram a transcrição. Uma vez que o roteiro de entrevista envolve questões profissionais e pessoais, foi acordado com as entrevistadas que os seus nomes, bem como o nome das empresas, seriam mantidos em sigilo. Assim definido, as quatro Diretoras entrevistadas são: entrevistada A, entrevistada B, entrevistada C e entrevistada D. Antes da realização da entrevista, foi realizado um pré-teste e não foi observada a necessidade de realizar mudanças. Quanto a amostra, trata-se de uma amostra não probabilística e utilizou-se o critério de acessibilidade.

Por fim, na entrevista, foi utilizada a técnica denominada análise de conteúdo. No entendimento de Bardin (2004, p. 42), um conjunto de: “técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção.”.

4 DISCUSSÃO

Neste capítulo será enfocada a discussão dos resultados obtidos através de fundamentos teóricos a análise dos dados de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas ocorreram com quatro mulheres, ocupando cargos de Diretoria, em empresas do ramo de prestação de serviços, localizadas no município de São Paulo. Conforme roteiro de entrevista estabelecido, obteve-se informações acerca do perfil das entrevistadas, a visão que estas possuem da participação feminina no mercado de trabalho, o planejamento da carreira da mulher, as competências necessárias e o papel da mulher em cargos de liderança e em seu ponto de vista quais os obstáculos enfrentados pelas mulheres para alcançarem cargos de liderança em altos escalões nas organizações brasileiras.

4.1. Apresentação do Perfil das Participantes

A primeira entrevistada, identificada como entrevistada A, é diretora jurídica há 04 anos em uma empresa atuante no ramo de terceirização de pessoal, sendo responsável pelos departamentos de Direito Trabalhista, Tributário, Societário, Marcas e Patentes. Sua idade é 37 anos, casada e sem filhos. Formação acadêmica em Direito Trabalhista com especialização e pós-graduação em Direito do Trabalho. A faixa salarial que recebe está entre sete a dez mil reais mensais.

A segunda entrevistada, identificada como entrevistada B, é diretoria comercial em uma empresa atuante no ramo de terceirização de pessoal, atua como diretora há mais de 08 anos. Sua idade é 57 anos, divorciada, tem dois filhos. Formação acadêmica em Psicologia, Administração de Empresas, mestrado em Psicologia Social e especialização em Gestão Estratégica de Negócios. A faixa salarial que recebe está entre dez a vinte mil reais mensais conforme comissionamento. A terceira entrevistada identificada como entrevistada C, é CEO em uma empresa de soluções em recursos humanos. Atua como diretora há mais de 10 anos. Sua idade é 58 anos, divorciada, tem um filho. Formação acadêmica em Ciências Contábeis e MBA em Administração com ênfase em Marketing. A faixa salarial é sobre obtenção de dividendos da empresa.

A quarta entrevistada identificada como entrevistada D, é diretora e administradora de uma empresa de consultoria em recursos humanos. Atua como diretora há mais de 10 anos. Sua idade é 47 anos, casada, tem um filho. Formação acadêmica em Psicologia, especializações em Sistemas de Recursos Humanos (cargos e salários, treinamento e desenvolvimento). A faixa salarial é em torno de vinte e cinco mil reais mensais. Após informações coletadas sobre os perfis das entrevistadas e como indicam Cramer, Cappele e Silva (2001), sobre a identidade feminina no âmbito dos negócios, encontrou-se uma identificação da realidade vivenciada pelas mulheres quando analisado por uma linha do tempo, a variação da faixa etária entre as entrevistadas.

4.2 A Visão da Participação Feminina no Mercado de Trabalho

Em relação à visão das entrevistadas quanto à participação da mulher no mercado de trabalho, foram consideradas as experiências profissionais individualmente, fazendo um comparativo do mercado de trabalho no início de suas carreiras e nos dias atuais. Sobre a experiência profissional, a entrevistada A iniciou sua trajetória profissional em uma empresa no ramo de construção. Após iniciar os estudos na área jurídica partiu à procura de colocação na área. Ingressou na empresa atual como estagiária na área financeira de créditos e devedores, e após promoções internas e reconhecimento conseguiu alcançar o cargo atual.

A entrevistada B iniciou sua trajetória profissional na área de psicologia clínica e após ingressar na empresa atual, o presidente identificou suas habilidades para a área comercial onde está atualmente. A entrevistada C iniciou a sua trajetória profissional ainda cedo, no interior de Minas Gerais, no menor cargo possível da empresa. Após muito esforço e reconhecimento chegou ao cargo de gerência aos 21 anos e aos 28 anos de superintendente regional na empresa onde iniciou sua carreira.

A entrevistada D iniciou sua carreira profissional na área de sistemas voltados para recursos humanos, identificou a necessidade de interação com pessoas e decidiu cursar psicologia. Em conjunto com o conhecimento adquirido na área de sistemas, utilizou a psicologia para auxiliar no entendimento das ferramentas utilizadas na área de consultoria em recursos humanos. Sobre o mercado de trabalho no início de suas carreiras, na década de 70, segundo as entrevistadas, levava-se muito em consideração a questão da maternidade e idade. Bruschini e Pupin (2004) identificam que as trabalhadoras nesta época eram jovens, solteiras e sem filhos. Conforme relatado pelas entrevistadas, outra questão era a mulher no comando, onde se encontrava somente a figura masculina. Hoje em dia a situação é diferente, onde são encontradas mulheres em cargos de coordenação, gerência, diretoria e algumas na presidência, que sendo antes era raro. Outra informação levantada: em algumas empresas as mulheres fazem parte do Conselho Administrativo, e em alguns seguimentos o acesso feminino vem se fortalecendo. Segundo Sen (2000), o aumento de poder das mulheres parece importantíssimo para a redução do flagrante viés contra o sexo feminino.

Com relação ao posicionamento das mulheres no mercado de trabalho, as entrevistadas relataram que a mulher vem assumindo papéis de responsabilidade, iniciando na família e também são levadas para o contexto do trabalho. A mulher é mais valorizada pelo seu intelecto, mas ainda existe uma resistência quando o assunto é cargo de diretoria. Onde é observado o estigma que a mulher não é braço forte, não tem o poder de tomada de decisões, daí a ausência do gênero em cargos altos como diretoria e presidência. Para Lombardi (2010), a mulher ao assumir um cargo mais elevado em uma empresa, passa por um duplo desafio, na qual devem provar que são capazes de comandar equipes e encontrar um jeito próprio de gerenciar, mais feminino. Ainda pela ótica de Bruschini e Lombardi (1999), as mulheres exercem funções consideradas femininas, cuja remuneração é inferior.

4.3 O Planejamento da Carreira da Mulher

Quanto ao planejamento da carreira da mulher, a princípio as entrevistadas não foram influenciadas pela família. Em geral, suas escolhas foram próprias, após se identificarem com as áreas, através de incentivos de seus gestores e oportunidades que ajudaram a definir suas carreiras. Todas sentiram a necessidade de se especializarem e agregarem conhecimento.

Foi perguntado se utilizaram de modelos masculinos de liderança para a construção de suas carreiras e todas responderam que não, e sim foram de figuras femininas, outras gestoras, autoconhecimento e até exemplos familiares de mulheres empreendedoras. Segundo Gryzybovski (2012) por força da necessidade, as mulheres tiveram que assumir algumas características consideradas masculinas, tais como capacidade de assumir riscos, competitividade, liderança, além de conseguirem desenvolver um pensamento objetivo e analítico, antes exclusividade dos homens. Quanto ao que é necessário para o desenvolvimento da carreira da mulher, as entrevistadas relataram o desenvolvimento intelectual, posicionamento pessoal, e uma questão levantada sobre a mulher ter que provar um pouco mais suas capacidades, através de mais horas trabalhadas, mais dedicação para galgar a posição almejada. Além da visão das entrevistadas, Bruschini e Pupinn (2004) identificam três empecilhos que dificultam o ingresso e desenvolvimento da mulher dentro de uma organização: características inadequadas ao gerenciamento, preocupações familiares e sociais e barreiras organizacionais.

4.4 As Competências Necessárias para o Cargo de Liderança

Sobre o conceito de liderança as entrevistadas relataram que este está relacionado a um modelo de gestor que é seguido pelos seus colaboradores mesmo sem ter a ordem de fazê-lo, sem autoritarismo. A liderança é algo que faz parte do todo, não somente do gestor, um bom líder precisa de competências e principalmente conhecer o seu negócio ou projeto. Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes de antes, com uma gestão que envolve a demanda de atividades mais diversificadas e abrangentes que no passado.

Quanto as competências que não podem faltar em uma gestora, as entrevistadas relataram algumas principais importantes à um líder: empatia, confiança, honestidade, equilíbrio, transparência, foco em pessoas e foco em resultados. Para Fleury (2001), é possível identificar antecipadamente nas pessoas características de liderança, identificando assim a responsabilidade de comunicação do resultado de um projeto de acordo com a estratégia corporativa; confiança que faz com que os liderados sigam as solicitações do líder; atenção de forma a desenvolver a capacidade de focar na busca dos resultados, levando a equipe à motivação para que as metas e objetivos da empresa sejam alcançados.

Quando perguntado se a liderança está relacionada a posição hierárquica ou à capacidade de influência do líder sobre os colaboradores e se os fatores culturais e sociais influenciam no gerenciamento da líder feminina, na visão das entrevistadas a liderança hoje não possui tamanha força e sim a capacidade que o líder possui de influenciar os seus colaboradores através das competências citadas por elas e também abordadas por Fleury (2001). Quando questionadas sobre os fatores culturais e sociais, as respostas foram com maior peso em relação aos fatores culturais, que estão relacionados a questão geográfica. A regionalização é um fator forte nesse aspecto. Foi relatado através de suas experiências profissionais e relatos de mulheres que compartilham a mesma área profissional, que em algumas regiões do país a figura masculina ocupa cargos de alto escalão. Em uma análise feita

por Alves e Guimarães (2009), utilizaram-se dados coletados de pesquisas realizadas pelo IBGE, indicando que apesar da mulher possuir maior índice de escolaridade e da legislação brasileira proibir a discriminação por gênero em qualquer ambiente da sociedade, ela ainda recebe salários inferiores aos dos homens.

As entrevistadas foram questionadas a respeito do seu estilo de liderança. Os estilos estão relacionados a respeito, ética, ser uma boa ouvinte, gestão compartilhada, participativa e responsável, reconhecimento e desenvolvimento de pessoas. Villas-Boas (2010) acredita que as mulheres possuem capacidade de executar diversas atividades ao mesmo tempo, muitas vezes auxiliam no rápido sucesso de uma organização, pois as mulheres têm um estilo diferenciando de administrar um negócio, inclusive conciliando sua vida profissional com a pessoal.

4.5 O Papel da Mulher em Cargos de Liderança nas Organizações

Para as entrevistadas a participação da mulher como líder ainda é baixa. Conforme relato da entrevistada D, as vagas ainda são mais direcionadas aos homens. No âmbito da pesquisa internacional, segundo Adams (2016), alguns países implementaram políticas de contratação do gênero para ocupar cargos de diretoria, pois identificou-se que as mulheres podem ser a chave para economias saudáveis (RYAN; HASLAM, 2005),

Na opinião das entrevistadas em relação às vantagens da liderança feminina, foram pontuados que a mulher é mais direta em negociações, produtiva, não há assédio sexual, é disciplinada, e sensível a algumas situações. Também se identificou à partir de estudos realizados por Oliveira, et al. (2015), que a mulher se apresenta mais confiante e preparada para participar das tomadas de decisão em níveis hierárquicos maiores.

As entrevistadas foram questionadas sobre quais as competências que definem o papel da mulher como líder. Todas concordaram que a iniciativa, eficiência, autoconfiança, saber correr riscos, identificar a oportunidade e ter poder de persuasão. Para Drucker (2005), as transformações pelas quais o mercado de trabalho passou nas últimas décadas, fez com que as empresas buscassem um novo perfil de liderança, com potencial mais competitivo, e as mulheres se enquadram a essa nova necessidade. Segundo Drucker (2005), as mulheres que alcançam cargos de liderança possuem as seguintes características: humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las, respeitam seus adversários aprendendo com eles, são proativas, determinando uma meta clara para o seu objetivo.

4.6 Os Obstáculos Enfrentados pelas Mulheres ao Buscarem Atuação em Cargos de Liderança em Altos Escalões nas Organizações Brasileiras

Sobre os obstáculos e disputas enfrentados pelas entrevistadas, não nos levam a um cenário totalmente negativo. A entrevistada A em alguns momentos sentiu dificuldades em situações que precisou comparecer em delegacias, onde a figura do advogado não é bem aceita, ainda mais sendo uma mulher. No mais, dentro da organização onde construiu a sua carreira, provavelmente decorrente da cultura e do posicionamento do diretor, não encontrou obstáculos.

A entrevistada B relatou os obstáculos no âmbito pessoal, frustrações relacionadas ao não cumprimento de metas e outras relacionadas às questões salariais praticadas ao gênero feminino, onde relatou que a única coisa que vê como obstáculo para a mulher não só nas décadas de 80, 90, é a diferença salarial. A mulher trabalhava mais, para chegar a uma equiparação, não salarial, e sim no organograma da empresa.

A entrevistada C, relatou questões que se entende estarem relacionadas à cultura da empresa, práticas desenvolvidas pelos relacionamentos do ramo da empresa, mas que de certa forma não foram experiências positivas para a mesma. A entrevistada D, relatou que no início de sua carreira, algo que a marcou foi no momento da escolha de seus estudos relacionados à psicologia que na visão de seu diretor estava fora do seu perfil atual profissional dentro da área de sistemas. Mas isso conforme a entrevistada relata não foi tão impactante, pois ela teve diretores que mostraram confiança e respeito por ela ao longo da sua carreira.

Resultados encontrados por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) os obstáculos às altas exigências da carreira são a pressão do relógio biológico, sobrecarga com os cuidados com filhos *versus* jornada de trabalho muito extensa. A mulher no topo da hierarquia organizacional ainda se mostrou como um fenômeno quanto mais se sobe na hierarquia empresarial, menos mulheres foram encontradas. O universo da alta gestão organizacional é ainda um ambiente masculino.

5 CONCLUSÃO

O que se pretende com este artigo é atender ao objetivo geral de pesquisa que se define em identificar os obstáculos que as mulheres enfrentam no alcance da liderança em altos escalões nas organizações brasileiras e entender qual a razão pela qual o mercado atual apresenta esse cenário. Os resultados obtidos após entrevistas com 04 mulheres, que ocupam o cargo de diretoria em empresas do ramo de prestação de serviços, na cidade de São Paulo, confirmam que as mulheres apesar do avanço histórico até os dias atuais, ainda sofrem com a discriminação de gênero, ou seja, mesmo sendo valorizadas pelo seu intelecto, existe uma resistência quanto a ocupar cargos de diretoria, o estigma que a mulher não é braço forte, não tem o poder de tomada de decisões, é muito presente.

Outro obstáculo enfrentado pelas mulheres é a questão da maternidade onde se entende que a mulher pela possibilidade de ter filhos, supostamente não daria conta de conciliar sua vida profissional e pessoal. As entrevistadas afirmam que essa ideia é incorreta, visto que a maioria formou uma família e conciliam os dois aspectos sem nenhum problema. A procura por mulheres para ocupar cargos de alto escalão é pouca, comparada ao universo masculino. A tomada de decisão final fica sempre no poder do homem, pois a mulher não é vista como o braço forte da organização e sim detentora de sensibilidade e flexível, o que pode prejudicar suas decisões.

A mulher sempre deve provar seu valor, dedicando-se mais que o homem em sua carreira, com o objetivo de alcançar cargos mais altos, inclusive quando o assunto está ligado ao reconhecimento financeiro. Outro fator mencionado que dificulta a atuação da mulher no mercado é o machismo da sociedade. Em algumas regiões do país devido à cultura aprendida, a mulher possui o estigma de sexo frágil, ou seja, tanto trabalhos braçais quanto os que são exigidos mais do intelecto da mulher não lhe é de direito. Como opinião das entrevistadas, uma proposta de melhoria para aceitação da mulher no mercado de trabalho, seria a mudança da cultura exposta aos jovens, sabendo que não será algo fácil, pois uma cultura de colonização sendo imposta há muitos anos, deve ser mudada aos poucos. Quanto à questão da maternidade, as organizações e o governo podem atuar em parceria com um planejamento adequado, para que tanto organizações quanto profissionais não se prejudiquem durante o período em que a mulher se afasta de suas atividades. Uma opção seria a atuação da mulher em home office, assim continuaria suas atividades e não se afastaria da criança que ainda é muito dependente da presença da mãe.

Importante ressaltar, que o estudo tem suas limitações, que incluem o fato da amostra ser reduzida quanto ao número de mulheres entrevistadas com cargo de liderança em altos

escalões nas organizações, a pesquisa está limitada às respostas das entrevistas realizadas e a percepção de suas respondentes, como também a sua reduzida região geográfica. Posto isso, o presente estudo trata-se de um recorte da realidade em questão, e que não são consideradas como respostas definitivas ao problema da pesquisa. Diante disso, sugere-se para pesquisas futuras, a aplicação do roteiro de entrevista - aqui apresentado - em outras regiões do país. Ainda, seria interessante pesquisar mulheres com cargo de liderança em altos escalões nas organizações de médio porte, tendo em vista as possíveis diferenças na cultura organizacional dessas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, R. B. Women on Boards: The superheroes of tomorrow? European Corporate Governance Institute (ECGI) – **Finance Working Paper**. No. 466/2016; FIRN Research Paper no. 2696804. Disponível em: < https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2696804>. Acesso em 23 jun. 2017.
- ALVES, B. F.; GUIMARAES, M. O. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro: direitos, desigualdades e perspectiva**. Revista Augustus. Rio de Janeiro, vol. 14, 2009. Disponível em: < http://apl.unisuam.edu.br/augustus/pdf/rev_augustus_ed%2028_art04.pdf> Acesso em 23 jun 2017.
- ASSIS, R.H. A Inserção da mulher no mercado de trabalho. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO, 7, 2010. **Anais eletrônicos...**[online] Disponível em <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140_0.pdf> Acesso em 23 jun 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R. Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras, profissionais de prestígio. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, p. 9, jan. 1999. ISSN 1806-9584. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/11950>>. Acesso em: 22 jun. 2017.
- BRUSCHINI, M. C. A.; PUPPIN, A. B. **Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX**. Cadernos de Pesquisa, Campinas, v. 34, nº 121, jan-abr, 2004. Disponível em:<http://www.spm.gov.br/assuntos/poder-e-participacao-politica/referencias/genero-e-mercado-de-trabalho-pr/trabalho_de_mulheres_execut.pdf>Acesso em 25 jun 2017.
- CARTER, S.; ANDERSON, S.; SHAW, E. (2001). Women's Business Ownership: A Review of the Academic. **Popular and Internet Literature, Small Business Service Research Report**. RR002/01, London, 2006. Disponível em < https://strathprints.strath.ac.uk/8962/1/SBS_2006_Report_for_BIS.pdf> Acesso em 25 jun 2017.
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE electron**. [online]. 2010, vol.9, n.1. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>>. Acesso e 28 jun 2017.
- CORDEIRO, J. V. B. M.; RIBEIRO, R. **Gestão Empresarial**. Coleção Gestão Empresarial. 1 ed. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.
- CRAMER, L.; CAPPELLE, M. C. A.; SILVA, Á. L. **Inserção da mulher no mundo dos negócios: construindo uma identidade**. 2001. Disponível em: <<http://www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT/ogt1301.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2017.
- DRUCKER, P. **O líder do futuro**. São Paulo: Editora Futura, 2005.

- FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial. 2001.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. 3 ed. São Paulo: Objetiva, 2011.
- GRZYBOVSKI, D. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. 2012. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 6, n. 2, p. 185-207, mai/ago. 2002. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a11>> Acesso em 18 Jun 2017.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. R. **Empreendedorismo Feminino**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KYRCHMEYER, C. Gender differences in managerial careers: yesterday, today and tomorrow. **Journal Business Ethics**, n. 37, p. 5-24, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1023/A:1014721900246>> Acesso em 20 de jun 2017.
- LISBOA, T. C. Pessoas: **A razão de ser da liderança**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LOMBARDI, M. R.. Profissão: oficial engenheira naval na Marinha de Guerra do Brasil. **Revista Estudos Feministas (UFSC. Impresso)**, v. 18/2, p. 529-546, 2010.
- LOUREIRO, P.; CARDOSO, C. C. O Gênero E Os Estereótipos Na Gestão. **Revista Estudos Politécnicos**, v. 10, p. 221-238, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n10/n10a13.pdf>> Acesso em 20 jun 2017.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução Laura Teixeira Motta: revisão técnica Ricardo Dniselli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- OLIVEIRA, K. B.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; YAMAGUCHI, C. K.; DUARTE, R. **Estudo do Empoderamento na Perspectiva de Mulheres Líderes**. Revista Pretexto, v. 16, n. 4, p. 82-99, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39386/estudo-do-empoderamento-na-perspectiva-de-mulheres-lideres-/i/pt-br>> Acesso em 27 ago. 2017.
- PAULA. G. B. **Excelência da Gestão Empresarial – Criando a cultura de melhoria contínua nos resultados de sua empresa**. ago. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/excelencia-na-gestao-empresarial/>> Acesso em 27 ago 2017.
- PEGN. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. Nº 315, Editora Globo, 2015.
- PICHLER, S.; SIMPSON, P.; STROH, L. The glass ceiling in human resources: exploring the link between women’s representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. **Human Resource Management**, v. 47, n. 3, p. 463-479, 2008. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/publication/230038054>> Acesso em 20 ago 2017.
- PROBST, E.R. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2003. 8 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Catarinense de Pós Graduação – ICPG, Santa Catarina, 2003.
- RYAN, M.; HASLAM, S. The glass cliff: evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. **British Journal Management**, n. 16, p. 81-90, 2005.

Disponível em:< https://is.muni.cz/el/1423/jaro2017/VPL457/um/62145647/Ryan_Haslam_The_Glass_cliff.pdf> Acesso em 19 ago 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERMA, V K. **Human Resource Skills for the Project Manager**. vol. 2. Project Management Institute, USA, 2006.

VILLAS-BOAS, A. **Valor Feminino: desperte a riqueza que há em você**. São Paulo: Do Autor, 2010.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. 3. ed. Washington DC, 2012.